

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอตามหัวข้อเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
3. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ
 - 3.1 การสร้างวิสัยทัศน์
 - 3.2 การประเมินสภาพปัจจุบันและการกำหนดแนวโน้มอนาคต
 - 3.3 การวางแผน การปฏิบัติงาน
 - 3.4 การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 3.5 การติดตามและการปรับปรุงแผน
4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

รัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมาก เพราะการศึกษาเป็น การพัฒนาคนและกระบวนการการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ต้องอาศัย ระบบการประกันคุณภาพเป็นกลไกขับเคลื่อนจึงได้ตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกัน คุณภาพการศึกษา (มาตรา 47-51) โดยที่มาตรา 47 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนา

คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ในส่วนที่เกี่ยวกับสถานศึกษาโดยตรง กำหนดไว้ในมาตรา 48 ว่าให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและ ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จากมาตรา 47 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่า ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงนั้น ได้นำไปสู่การจัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2546 และมีการปรับปรุงใหม่โดยรวมระบบการประกันคุณภาพภายในขององค์กรหลักที่รับผิดชอบการศึกษาในแต่ละระดับ (การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษาและการอุดมศึกษา) และระบบการประกันคุณภาพภายนอกเข้าด้วยกัน โดยในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ซึ่งรวมถึงการศึกษาปฐมวัยด้วย) ระบุว่าให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการศึกษาที่ใช้หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา โดยที่ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรเอง และบริหารการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น รัฐจึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผลและการประเมินคุณภาพทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาของชาติ จากมาตรฐานการศึกษาของชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำสู่การปฏิบัติให้เกิดผล เพื่อยกระดับการศึกษาของประเทศให้เกิดประโยชน์กับประชาชนไทยทุกคน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย ประกาศในสถานศึกษาทุกแห่งที่เปิดสอนระดับดังกล่าวใช้เป็นเป้าหมายการพัฒนา เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งสถานศึกษาต้องนำมาตราฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย ที่ประกาศไว้นี้เป็นเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา อย่างไรก็ตามเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเอง อาจต้องการเพิ่มเติมมาตรฐานการศึกษา ที่กำหนดเฉพาะเจาะจงตามบริบทและความต้องการของท้องถิ่นอีกก็ได้การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา โดยกำหนดให้เหมาะสมครอบคลุมสาระการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียน ของสถานศึกษา และท้องถิ่น

2. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ

สถานศึกษาควรจัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และการสร้างระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาด ควรมีคณะทำงานทำ

หน้าที่วางแผน ติดตามตรวจสอบ คุณภาพ และจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีของสถานศึกษาโดยแต่งตั้งคณะทำงานที่มีตัวแทนบุคลากรจากหลายฝ่ายมาร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมติดตามตรวจสอบ เก็บข้อมูลส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีจำนวนครูน้อยมาก ควรร่วมกันวางแผนจัดระบบการเก็บและรวบรวมข้อมูล เป็นหมวดหมู่ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทำให้ได้ตามแผนที่วางไว้ เพื่อไม่ให้สะสมจนทำไม่สำเร็จเมื่อถึงสิ้นปี

3. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา

เพื่อให้การจัดการศึกษามรรลุดตามมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาในการจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าวนี้ สถานศึกษาต้องคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการนำสู่การปฏิบัติได้จริง แผนพัฒนาสถานศึกษาที่ดีควรคำนึงถึงวิธีดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ คือ

3.1 มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความจำเป็นอย่างเป็นระบบมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

3.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการพัฒนา และสภาพความสำเร็จของการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3.3 กำหนดวิธีการดำเนินงานโดยอาศัยหลักวิชาหรือผลการวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4 เสาะหาและประสานสัมพันธ์กับแหล่งวิทยากรภายนอก ที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการได้ และระบุไว้ในแผนให้ชัดเจน

3.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรภายในชุมชนเพื่อการพัฒนาผู้เรียนร่วมกัน

3.7 กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและการนำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา

ในแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา มีโครงการ/กิจกรรมที่ต้อง

ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในตัวชี้วัดของโครงการ การดำเนินงานตามแผนนั้น สถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วม ใช้เทคนิคการบริหารและการจัดการที่จะทำให้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษาบรรลุ เป้าหมายเทคนิคการบริหารและการจัดการที่ใช้แล้ว ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา อันเป็นเทคนิคการบริหารแบบวงจรการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของเดมมิ่ง (Deming Cycle) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้กันแพร่หลาย เพราะเป็นกระบวนการที่มีการตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ขั้นการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอน ที่วางไว้ (Do) การตรวจสอบหรือการประเมิน (Check) และการนำผลการประเมินย้อนกลับไป ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข วางมาตรฐาน/มาตรการ กำหนดขั้นตอนกันใหม่ (Act) เพื่อการดำเนินงาน ต่อๆ ไปวงจรการพัฒนา PDCA สามารถนำไปใช้ดำเนินการได้ในทุกขั้นตอนทุกงาน และสอดรับ กันได้อย่างต่อเนื่อง วงจรพัฒนาคุณภาพเดมมิ่งเป็นกระบวนการที่ไม่ซับซ้อนง่ายต่อการเข้าใจและ มีผลต่อการปฏิบัติ ได้ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมและฟื้นฟูประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ หลังสงครามโลกครั้งที่สองเกิดผลสำเร็จในการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจน ทำให้การสืบทอด แนวคิดนี้มาจนถึงปัจจุบัน ขั้นตอนสำคัญในวงจรเดมมิ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันตลอดเวลา มี 4 ขั้นตอน คือ

- 4.1 ขั้นตอนการวางแผน (Plan)
- 4.2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน (Do)
- 4.3 ขั้นตอนการตรวจสอบสภาพที่เป็นอยู่ (Check)
- 4.4 ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและพัฒนา (Action)

นอกจากวงจรการพัฒนา PDCA ยังมีเทคนิคการบริหารอีกหลายรูปแบบที่ผู้บริหาร นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จและให้ความสำคัญกับคุณภาพเชิงวิชาการให้มากยิ่งขึ้น

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ก็คือการติดตามตรวจสอบคุณภาพ ของสถานศึกษาดังได้กล่าวแล้ว สถานศึกษาควรตั้งคณะทำงานขึ้นวางแผน ติดตาม และรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงานโครงการตลอดปีการศึกษา โดยใช้มาตรฐานการศึกษาเป็นกรอบ การติดตามตรวจสอบ ทั้งนี้ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการจัดทำรายงานประจำปีของ สถานศึกษาอีกด้วย สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกปี ดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องและเป็นระบบ สนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วม นอกจากนี้สถานศึกษาควรมีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในเกี่ยวกับเรื่อง

ต่อไปนี้ เพื่อให้ก้าวทันสภาวะการณ์ปัจจุบัน คุณภาพของแผนพัฒนาซึ่งเป็นกลไกสำคัญของกา
การศึกษาในทุกๆ เรื่อง คือ

5.1 วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา เช่นวิเคราะห์ดูว่า วิสัยทัศน์ ภารกิจ
สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน / มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และสอดคล้องกับ
สภาวะปัจจุบันหรือไม่ มีการสร้างภาพอนาคต หรือมีวิธีกำหนดแนวโน้มอนาคตไว้อย่างไร ควรปรับปรุง
เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง กิจกรรมเหมาะสมหรือไม่

5.2 แผนพัฒนาสถานศึกษาต้องสะท้อนความต้องการของชุมชนจริง มีการ
รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตลอดจนนำผลมาใช้ในการวางแผน ครอบคลุมครบถ้วนกิจกรรมตาม
แผนสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายหรือไม่ แผนพัฒนาโดยรวมมีความชัดเจน
เข้าใจง่ายและมีทิศทางพัฒนาที่ชัดเจนหรือไม่

5.3 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศและสภาพแวดล้อม
สนับสนุนการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด สะท้อนความสำเร็จของผู้เรียนอย่างไร ครูเลือกใช้ยุทธศาสตร์
การสอนหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ ครูและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์
ที่ส่งผลต่อการเรียนของผู้เรียนอย่างไร การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึก
แก้ปัญหา ฝึกการคิดสร้างสรรค์ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริง ตลอดจนพัฒนานิสัยรักการเรียนรู้หรือไม่
ผู้เรียนกล้าคิดกล้าแสดงออกหรือไม่ สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับ
มาตรฐานการศึกษาชาติและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน/ปฐมวัยหรือไม่

5.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเช่นผู้เรียนประสบความสำเร็จจากการเรียนรู้
ที่ผู้สอนเป็นผู้จัดกิจกรรม การเรียนการสอนหรือไม่ ผลงานของผู้เรียนมีความหมายบ่งบอกถึงสิ่งที่
ผู้เรียนรู้ เข้าใจ และทำได้หรือไม่ ผลงานแสดงความคิดสร้างสรรค์หรือไม่และผู้เรียนได้มีโอกาสนำ
ความรู้ไปใช้มากน้อยเพียงใด ผู้สอนใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายและสอดคล้องกับสภาพจริงเพียงใด
มีการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินหรือไม่

5.5 การพัฒนาองค์กร เนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งหรือศูนย์การเรียนรู้ที่สำคัญ
ในชุมชน ฉะนั้นนอกเหนือจากการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน
การพัฒนาผู้สอนและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว สถานศึกษาต้องมุ่งเน้นการพัฒนาสถานศึกษา
โดยเฉพาะห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ประเด็นในการตรวจสอบ
และทบทวนคุณภาพภายใน จึงควรวิเคราะห์ดูว่าผู้บริหารอุทิศตนเพื่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน และ
เพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างไร เป็นผู้นำในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำ
นวัตกรรมหรือแหล่งนวัตกรรมสำหรับผู้สอนหรือไม่ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเปิด

โอกาสให้ผู้สอน/คณะทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงบริหารหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและร่วมกิจกรรมต่างๆ กับชุมชนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีการรวบรวมแหล่งภูมิปัญญาชาวบ้าน และเชิญปราชญ์ชาวบ้านมาเป็นที่ปรึกษาหรือให้ความรู้หรือไม่ มีการพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อเทียบเคียงการพัฒนาหรือไม่อย่างไร

5.6 การพัฒนาวิชาชีพครู เช่น มีการใช้แหล่งวิทยากรภายนอกสถาบันอุดมศึกษา องค์การธุรกิจภาครัฐและเอกชน ช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างไรบ้าง มีการเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นในการพัฒนาวิชาชีพด้วยวิธีการใดบ้าง สนับสนุนให้ครูมีการวิจัย ค้นคว้าความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประเมินผลบ้างหรือไม่ บ่อยเพียงใด จัดหางบประมาณและสิ่งสนับสนุนมากน้อยเพียงใด ส่งเสริมให้มีการสัมมนาหรือพัฒนาวิชาชีพในรูปแบบอื่นใดหรือไม่

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ดำเนินการอย่างจริงจัง จะช่วยให้สถานศึกษามีข้อมูลถูกต้องและเพียงพอ ในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เน้นคุณภาพการศึกษาในรอบปีถัดไป นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา ยังมีส่วนช่วยกระตุ้นผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักการศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนให้ตระหนักถึงการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติอีกทางหนึ่งด้วย

6. การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด

จากการตรวจสอบทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษาดังได้กล่าวแล้ว สถานศึกษาจะมีข้อมูลสารสนเทศสำหรับประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อาจตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นระบบการประเมินตนเอง นำผลไประบุไว้ในรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีต่อไป

7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี

มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อรองรับการประเมินภายนอก ประโยชน์ของการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาไม่ได้อยู่ที่จัดทำรายงานใครเท่านั้น แต่อยู่ที่การนำผลไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงต่อไป ดังนั้น สถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำรายงาน และนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง

8. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้คุณภาพของสถานศึกษาดำรง

อยู่อย่างยั่งยืนนั้น สถานศึกษาควรตรวจสอบและทบทวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม โครงการ/กิจกรรมที่ต้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ส่งผล ถึงผู้เรียน ในการพิจารณาโครงการ/กิจกรรมที่จะทำต่อไปหรือไม่นั้น ควรพิจารณาดังนี้

8.1 ถ้าเป็นโครงการที่ดี สมควรดำเนินต่อไปก็ดำรงโครงการนั้นไว้

8.2 ถ้าเป็นโครงการที่ดี แต่ยังดำเนินการไม่สำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะมี จุดบกพร่อง ถ้าปรับปรุงแก้ไขสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ก็ดำเนินการต่อไปและทำให้ดียิ่งขึ้น

8.3 ถ้าเป็นโครงการที่มีความก้าวหน้าในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาที่พัฒนา ดำเนินโครงการนั้นต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

8.4 หากมีเหตุการณ์หรือสิ่งที่สื่อเค้าว่าจะเกิดปัญหาต้องหาทางป้องกันไว้ก่อน ก็จำเป็นต้องจัดทำโครงการใหม่ๆ ขึ้น เพื่อป้องกันปัญหา

อย่างไรก็ตาม ในการทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างจิตสำนึกการพัฒนาให้เกิดขึ้นในหมู่ครูและบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา อย่างมีเป้าหมาย ทำงานเป็นหมู่คณะ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง

2. เน้นย้ำหรือกำหนดเป็นนโยบายการทำงานอย่างมีระบบ

3. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจะ ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ คือรู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา เกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ หลากหลายจนได้รับการยอมรับ จากผู้เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นๆ สถานศึกษา ก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเคลื่อนไหวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ตลอดเวลา (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549 : 6-15)

เนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษาได้กำหนดไว้ในกฎหมายแล้ว ยังถือว่าเป็น กลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสร้างความ มั่นใจได้ว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้สำเร็จ การศึกษามีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และเป็น ที่ ต้องการของสังคม จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

การประกันคุณภาพการศึกษาหมายถึงการให้หลักประกัน และความเชื่อมั่นของสถานศึกษา

ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนว่า เมื่อนักเรียนเข้าสู่ระบบการศึกษาผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและตรงตามความต้องการของสังคม (สยาม สุ่มงาม 2541 : 41)

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ 2544 : 7)

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องบนหลักการ การมีส่วนร่วม การจัดการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง อันนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความมั่นใจว่า ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง (กรมวิชาการ 2544 : 17)

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีหลักการหรือลักษณะที่เน้นการป้องกันก่อนที่ความผิดจะเกิดขึ้น (Preventive หรือ Proactive) นั่นคือตั้งอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการป้องกัน กันไว้ดีกว่าแก้ (Preventive) มีการดำเนินการที่เป็นกลไกสำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (QC : Quality Control)
2. การตรวจสอบคุณภาพภายใน (QA : Quality Auditing)
3. การประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษา (QA : Quality Assessment & Accreditation)

(ชัชวรินทร์ ชนวนวัน 2545 : 8)

ข้อ 1 กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับแก่สถานศึกษาตามมาตรา 18 (2) แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหมวด 1 ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ข้อ 2 ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การนقدระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ม.ป.ป. : 8 – 10)

เนื่องจากการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินการ ส่งผลให้คุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ฉะนั้น "คุณภาพ" เป็นคุณลักษณะของสิ่งของบุคคลหรือบริการซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากความพอใจ ส่วนคำว่า "มาตรฐาน" หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับเทียบเคียงคุณภาพที่ต้องการ หากนำคำสองคำนี้มาใช้ในทางการศึกษาแล้ว คำว่า "คุณภาพ" จะเกี่ยวข้องกับระดับความพอใจของผู้จัดและผู้รับบริการอยู่ด้วย ส่วนคำว่า "มาตรฐาน" จะถูกกำหนดโดยตัวบ่งชี้คุณภาพซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้กำหนด และมีปัจจัยหลายประการ เช่น ระดับความต้องการ ความพอใจของผู้จัดการและผู้รับบริการ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมศักยภาพภารกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นต้น ตัวบ่งชี้ที่กำหนดจึงกลายเป็นตัวชี้ระดับมาตรฐานของคุณภาพที่ต้องการของการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องถือว่ามาตรฐานคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมีกฎหมายกำหนดให้ทุกสถานศึกษาให้มีระบบประกันคุณภาพ มีการประเมินคุณภาพทั้งจากภายในและภายนอก จากนั้นยังมีต้องรายงานผลการประเมินต่อผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชนด้วย มาตรฐานที่กำหนดจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ มาตรฐานด้านผลผลิตที่พึงประสงค์ มาตรฐานด้านปัจจัย จำเป็นที่นำมาใช้ในการจัดบริการ และมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งกฎหมายการศึกษา กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้คุณภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546 : 187)

ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการจัดระบบบริหารงานจัดการด้านสารสนเทศ การกำหนดมาตรฐานและพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบทบทวนคุณภาพภายในเพื่อรายงานผล และการวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน โดยผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ถูกระบุไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 หมวด 1 ข้อ 2 (3) และ (4) ตามข้อความข้างต้นที่กล่าวมา และกฎกระทรวงเดียวกัน ในหมวด 2 หลักเกณฑ์และวิธีการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ข้อ 7 ได้กล่าวถึง การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพไว้ว่า ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. เป็นแผนที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายความพัฒนาและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม
3. กำหนดวิธีการดำเนินงานโดยมีหลักวิชาหรือผลการวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ให้ครอบคลุมการพัฒนา ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล การพัฒนานุเคราะห์ และการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
4. กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการได้
5. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ
7. กำหนดการใช้งบประมาณ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งถูกระบุไว้ในกฎหมายว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามกล่าวข้างต้น

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จัดทำในโรงเรียน พิจารณาในมิติของแผนที่แบ่งตามระยะเวลา ได้แก่

1. แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เป็นแผนที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการในระยะ 5 ปีข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาตามแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของหน่วยงานระดับกรม และของหน่วยระดับเหนืออื่นๆ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี ของโรงเรียน

จะเป็นกรอบแผนแม่บทที่โรงเรียนได้กำหนด สภาพความสำเร็จหรือเป้าหมายไว้ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้าโรงเรียนจะมีความสำเร็จในเรื่องใดอย่างไร เท่าไร รวมทั้งได้กำหนดแผนงาน โครงการพร้อมประมาณด้านงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย โดยสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพที่ควรจะเป็นไว้ด้วย

2. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนกำหนดจะดำเนินการในปีใดปีหนึ่งตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี โดยจะนำแผนงาน/โครงการที่กำหนดจะดำเนินการในปีตามแผนนั้น เพื่อมาพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และจัดทำรายละเอียดการดำเนินการ พร้อมงบประมาณและทรัพยากรอื่นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเสนอขอจัดสรรงบประมาณ (แผนของงบประมาณ) และทรัพยากรอื่นที่คาดว่าจะต้องใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการนั้นๆ ต่อไป

3. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนจะใช้ดำเนินการจริง ภายหลังจากที่ได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรแล้ว (แผนในเชิงงบประมาณ) โดยสภาพทั่วไป การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรต่างๆ จะเป็นลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ได้รับการจัดสรรงบประมาณตามวงเงินหรือตามจำนวนที่ขอ ถ้าเป็นลักษณะนี้แผนพัฒนาประจำปีจะกลายเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีโดยอัตโนมัติ

ลักษณะที่ 2 ได้รับการจัดสรรงบประมาณแตกต่างจากที่ขอ ซึ่งอาจน้อยกว่าหรือมากกว่า แต่ส่วนใหญ่จะได้รับจัดสรรน้อยกว่าที่ขอแผนที่ได้ปรับวงเงินหรือทรัพยากรตามที่ได้รับจัดสรรแล้ว จะกลายเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่จะใช้ในการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนต่อไป

แผน หมายถึง แผนการดำเนินงานทุกด้านของโรงเรียน นั้นหมายถึงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนั่นเอง ที่ต้องระบุแผนงานต่างๆ ไว้

แผนงาน หมายถึง แผนการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งเมื่อรวมทุกด้านหรือรวมทุกแผนงานแล้วก็คือแผนของโรงเรียนนั่นเอง แผนงานแต่ละแผนงานจะประกอบด้วยงานและโครงการ

งาน หมายถึง แผนการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน หรือทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน หรือทุกปีต่อเนื่องกันไป ไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดเช่นงานจัดการเรียนการสอน งานให้บริการแนะแนว งานดำเนินการประชาสัมพันธ์ และอื่นๆ โดยในแต่ละงานจะมีกิจกรรมที่จะดำเนินการแตกต่างกันตามลักษณะงาน

โครงการ หมายถึง แผนการดำเนินกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปรับปรุง หรือ พัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด โดยจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนดเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดชัดเจน เช่น โครงการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาไทย โครงการ ส่งเสริม และพัฒนาการแนะแนว โครงการพัฒนาประชาสัมพันธ์และอื่นๆ ซึ่งในแต่ละโครงการ ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

กิจกรรม มีความหมายตามลักษณะของกิจกรรมในงาน หรือในโครงการดังนั้น กิจกรรมของงาน หมายถึง สิ่งที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ เช่น การจัดทำแผนการสอน การจัดการเรียนการสอนการบำรุงรักษา และซ่อมแซมสื่ออุปกรณ์ การซ่อมแซมอาคารเรียน อาคาร ประกอบการรายงานข้อมูลและอื่นๆ ดังนั้น การระบุกิจกรรมของโครงการจึงสิ่งที่จะดำเนินการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่นการอบรมครูอาจารย์ การผลิตสื่อ การเรียนการสอน การศึกษาดูงาน การจัดเทคโนโลยีช่วยสอนและอื่นๆ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์ 2543 : 67-70)

กรมวิชาการได้เสนอส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีส่วนประกอบสำคัญต่อไปนี้เป็นอย่างน้อยที่สุด ได้แก่

- 1) เจตนารมณ์ของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น
- 2) ภาพรวมของสถานศึกษา
- 3) เป้าหมายการพัฒนาและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 4) แผนปฏิบัติการรายปี ซึ่งจะทำการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) การระดมทรัพยากร ซึ่งจะทำการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาพรวมของสถานศึกษาประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาตามสภาพชุมชน การดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในช่วงที่ผ่านมา นำเสนอ การดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อเท็จจริง และสรุปสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษา ปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งให้เห็นจุดเด่นของสถานศึกษา สภาพปัญหา อุปสรรคและจุดด้อยของสถานศึกษา สิ่งที่ทำทลายความสามารถของสถานศึกษา และเจตนารมณ์ของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจ ปณิธานที่สถานศึกษา และชุมชนยึดมั่น และหล่อหลอมเป็นแนวปฏิบัติของสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน การนำเสนอเจตนารมณ์ของสถานศึกษา ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแต่ละแห่งอาจแตกต่างกัน บางแห่งอาจมีวิสัยทัศน์ และภารกิจ บางแห่งอาจละไว้ไม่เขียนข้อความวิสัยทัศน์ แต่เริ่มต้นด้วยความเชื่อ และตามด้วย

ภารกิจของสถานศึกษา ส่วนเป้าหมายการพัฒนา (วัตถุประสงค์) และยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง ระบุยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาใช้ โดยปกติแต่ละเป้าหมาย การพัฒนาจะมีหลายยุทธศาสตร์รองรับเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ด้านแผนปฏิบัติการ ประจำปี เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละปีเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดและการระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุน งบประมาณ และสรุปงบประมาณในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะบอกจำนวนงบประมาณ รวมที่ต้องการใช้ในแต่ละปี และแหล่งที่สถานศึกษาจะสามารถระดมทรัพยากรและการสนับสนุน ด้านงบประมาณได้ (ชรินทร์ ชวนวัน 2545 : 74-76)

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ให้ทำการสำรวจสอบถาม ความต้องการของโรงเรียน หรือความคาดหวังของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนที่มี ต่อสถานศึกษา และทำการศึกษามาตรฐานการศึกษาของชาติ นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งศักยภาพของสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและกำหนดภารกิจของ สถานศึกษาแล้ว จึงจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว อันได้แก่ ธรรมนูญ สถานศึกษา หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพใน ระยะสั้นอันได้แก่แผนปฏิบัติการประจำปี โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ลงนามและรับรอง แผนการดำเนินการที่ร่วมกันกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษาต้องร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและโครงการให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก จะต้องเป็นผู้นำ/แกนหลักในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ ในช่วงของ การเตรียมการเป็นบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนให้การพัฒนากระบวนการศึกษาของ สถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี โดยพอสรุปบทบาทของผู้บริหารได้ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญ และมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาตนเองเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทั้งในด้านการบริหารและทางด้านวิชาการ เพื่อให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการ พัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยมีวิธีการที่หลากหลายในการสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการ ประกันคุณภาพการศึกษา

จัดทำแผนการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การกำหนดเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาสถานศึกษาตามแผน การประเมินตนเอง การเขียนรายงานประเมินตนเอง การนำผลการประเมินไปใช้ การเตรียมรับการประเมินภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการประเมินภายนอก

4. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และทำการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษา โดยคณะกรรมการนี้มีหน้าที่คอยประสานงาน กำกับดูแล ติดตาม ช่วยเหลือ และสนับสนุนในการพัฒนา สามารถดำเนินการไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารจะต้องเตรียมการวางแผนและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ อันเป็นการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอกอีกด้วย

บทบาทของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

ในขั้นการวางแผนนั้น ผู้บริหารต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วม หรือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกับผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในระยะยาวและแผนระยะสั้น โดยเริ่มจากกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและร่วมกำหนดภารกิจของสถานศึกษา กำหนดโครงการ/กิจกรรม ในแต่ละปีการศึกษาเมื่อได้กำหนดโครงการแล้ว คณะครู บุคลากรที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบโครงการ กิจกรรมใดก็ตามจะต้องทำการเขียนโครงการโดยคำนึงถึงความเป็นไปในการปฏิบัติและศักยภาพของสถานศึกษาด้วย (สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา 2546 : 17 – 33)

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่สร้างความมั่นใจแก่สถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายควรมีลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. องค์ประกอบต่างๆ ของแผนต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกันอย่างสมเหตุสมผล และเป็นระบบ

- 1) ทัศนคติและภารกิจต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 2) การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาต้องประสานสัมพันธ์สอดคล้อง และมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ
 2. ระบบการสนับสนุนภายในสถานศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ต้องเห็นชอบกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจังในการนำแผนสู่การปฏิบัติ
 3. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้น ต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้
 4. ยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักวิชาที่ถูกต้อง รวมทั้งมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 5. ต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนอย่างได้ผลดี
 6. ต้องระบุแหล่งช่วยเหลือและสนับสนุนทางวิชาการอย่างชัดเจน
 7. ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ
 8. ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน
 9. ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดผลประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - สรุปการวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อยของสถานศึกษา
 - สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- สถานศึกษาจะสามารถกำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จ (benchmark) เพื่อเป็นเกณฑ์ความก้าวหน้าและผลผลิตที่คาดหวังในลักษณะที่สามารถวัดได้ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนได้หรือไม่ สิ่งที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องเขียนสรุปในลักษณะให้สะดวกต่อการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ ผู้ที่มีความชำนาญในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา จะสรุปข้อมูลเป็นประเด็นสำคัญและจัดลำดับความสำคัญ ขึ้นนี้ถือว่าเสร็จสิ้นการประเมินความต้องการและความจำเป็นอย่างสมบูรณ์ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา 2546 : 61)
- จึงสรุปว่า การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย สภาพความสำเร็จ วิธีดำเนินการ แหล่งวิทยาการ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องรวมถึงกำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ 5 ด้าน

หลักความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเป็นกลไกของบริบทหนึ่งในการบริหารคุณภาพที่มีเป้าประสงค์ จึงเป็นการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในโรงเรียนจะเป็นไปอย่างได้ผล บุคลากรในโรงเรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักในความสำคัญของเรื่องนี้ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างจริงจังโดยต้องมีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ถูกต้องและได้ผลการประกันคุณภาพการศึกษาครอบคลุมถึงมวลกิจกรรม และภารกิจทางวิชาการ

และทางการบริการ/การจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์กัน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของสถานศึกษา และเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น ไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น การตรวจสอบ การวัดผลและประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพมีจุดประสงค์สำคัญ เพื่อให้ได้มาเพื่อข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาจะนำไปสู่แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แผนที่เป็นระบบ พื้นฐานข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบ หลักการของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(วารสาร ส.ม.ศ. มิถุนายน 2547 : 15)

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขั้นที่ 2 ประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

ขั้นที่ 4 การกำหนดโครงการแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องประเด็นสำคัญของ

แผนพัฒนา

ขั้นที่ 5 เขียนแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ขั้นที่ 6 สร้างการยอมรับแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

(สำนักงานทดสอบทางการศึกษา 2546 : 6)

ตามขั้นตอนการจัดทำแผนหรือการวางแผน เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีการตัดสินใจร่วมกันจัดทำเป็นเอกสารที่สมบูรณ์และดำเนินการได้ มีการคาดคะเนในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยทางเลือกที่ดีที่สุดแต่จากการศึกษาอย่างลึกซึ้ง และกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องมีการยอมรับ มีการรองรับความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกล่าวสั้นๆ ถึงกระบวนการจัดทำแผน เป็นการทบทวนปรับปรุงแผน การสร้างการยอมรับและประชาสัมพันธ์แผน และการขอรับความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจากผู้เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือเขตพื้นที่การศึกษา ข้อมูลสำคัญที่ควรนำมาประเมินความต้องการและความจำเป็นเพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่บ่งบอกอนาคตหน่วยงาน เป็นความคาดหวัง คาดการณ์ล่วงหน้าในการดำเนินการกิจการจัดการศึกษาในระยะเวลาหนึ่งและเป็นกรอบในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาถูกกำหนดเป็นองค์ประกอบ ในระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ไว้ 2 ประเด็น คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่บุคคลากรทุกคนของสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดปัญหาและความจำเป็นที่ต้องพัฒนา กำหนดแนวทางพัฒนา ร่วมวางแผน ดำเนินการและประเมินผล คุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพงานทุกฝ่ายและผลของการปฏิบัติงานของบุคคลากรทุกคน การปลุกกระตมความรู้สึกลงในการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นของการประเมินคุณภาพได้ สถานศึกษานั้นจะพร้อมรับการประเมินภายนอกได้เร็วขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546 : 195)

ดังนั้น กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การพิจารณา ทบทวน พิสูจน์ผลและปรับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ให้เอื้อต่อระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้บังเกิดคุณภาพในการดำเนินงาน สร้างการยอมรับ การมีส่วนร่วม และความเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องในการจัด

การศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ด้าน คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของสถานศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับสถานศึกษา เพราะข้อมูลเหล่านี้ มีความจำเป็นยิ่งต่อการพิจารณาวางแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา มีการประเมินความจริงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและความต้องการของชุมชนแนวทางการจัดการศึกษาศักยภาพของสถานศึกษา กิจกรรมโครงการที่ทำให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจเมื่อทบทวนข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา นำไปสู่การยอมรับร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นพลังและเครื่องผลักดันยุทธวิธีปรับปรุงสถานศึกษาโดยเน้นความพยายามให้ประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้นๆ ฉะนั้นข้อมูลโดยภาพรวมของสถานศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนและสะท้อนให้คณะกรรมการร่วมวางแผน และสามารถระบุสิ่งที่จะต้องเน้นพัฒนาและกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของสิ่งที่จะพัฒนาได้ ขอบข่ายข้อมูลที่ใช้จัดทำภาพรวมของสถานศึกษาครอบคลุมด้านผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียนหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพ การจัดการองค์กรและบริหารของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเจตนารมณ์หรือความตั้งใจไว้กว้างๆ แต่ครอบคลุมทุกเรื่องของสถานศึกษาและเน้นการคิดไปข้างหน้าเป็นสำคัญ แสดงถึงความคาดหวังในอนาคตโดยมิได้ระบุวิธีการดำเนินการ ข้อความวิสัยทัศน์จะถ่ายทอดหัวใจสำคัญของอุดมการณ์ ความเชื่อและอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาและมีความยาวประมาณ 3-5 ประโยค การเขียนวิสัยทัศน์ที่ดี ให้ค่านึงว่าจะสามารถสร้างความศรัทธา และจุดประกายความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อดำเนินงานให้สู่สภาพที่ดีที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีการดำเนินงาน 2 แนวทาง คือ

1) จัดทำตอนเริ่มขบวนการประเมิน โดยคณะกรรมการอภิปรายภายในกลุ่มถึงเป้าหมายของโครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผลสรุปของการอภิปรายจะนำไปสู่การเขียนข้อความ วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

2) จัดทำภายหลังการประเมินความต้องการและความจำเป็นแล้ว จึงนำข้อมูลมาสรุปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา ไม่ว่าจะจัดทำก่อนหรือภายหลังการประเมินความต้องการและความจำเป็น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นสามารถใช้ได้ถ้าได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียนและชุมชนของสถานศึกษา บนพื้นฐานของการประเมิน

สภาพที่แท้จริงของโรงเรียน การประเมินการสร้างวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการจูงใจให้ผู้มีส่วนร่วมให้ความร่วมมือและประสานงาน การสร้างวิสัยทัศน์กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนระบุนความต้องการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นแผนกลยุทธ์ศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบ

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต อาจมีลักษณะในเชิงปรัชญาที่สามารถให้ทิศทางกับผู้นำ ที่จะนำองค์การไปสู่การกำหนดภารกิจหลักที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือภารกิจเป็นสิ่งที่จะต้องทำ ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร ในมิติเวลานั้นภารกิจจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งวัตถุประสงค์ทั่วไปที่สะท้อนให้เห็นภาพรวมที่เราต้องการ และวัตถุประสงค์เฉพาะ

วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การเป็นเครื่องมือเพื่ออธิบายให้เห็นว่าองค์การในสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไรและจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต และอธิบายให้เห็นว่าองค์การควรปรับตัวเพื่ออนาคตในรูปแบบใด ทั้งในด้านขอบเขตอำนาจหน้าที่ (Mandates) จุดมุ่งหมาย (Purpose) ขอบเขตหน้าที่ (Functions) และกลุ่มรวมประโยชน์ (Stakeholders) นอกจากนี้ยังช่วยชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์แนวกว้าง (Broad Objectives) ที่สะท้อนถึงผลงานหลักๆ ขององค์การว่าน่าจะเป็นอย่างไร องค์ประกอบของวิสัยทัศน์องค์การจึงครอบคลุมข้อความ ว่าด้วยภารกิจ (Mission Statement) วัตถุประสงค์ (Objective) ปรัชญาขององค์การ ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์องค์การจึงประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนการกำหนดภารกิจขององค์การ ประกอบด้วย

- 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์ ทบทวนภารกิจหลัก อำนาจหน้าที่ในปัจจุบันและกำหนดภารกิจที่คาดหวังสำหรับอนาคต
- 2) จัดกลุ่มภารกิจหลักขององค์การ
- 3) ระบุนความจำเป็น (Needs) ของการใช้ทรัพยากรของแต่ละกลุ่มภารกิจหลักตลอดจนการใช้ทรัพยากรร่วม (Shared Resources) ของกลุ่มภารกิจ
- 4) วิเคราะห์การเชื่อมประสาน (Linkage) ระหว่างกลุ่มภารกิจต่างๆ และความสัมพันธ์รูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปรัชญาองค์การ ประกอบด้วย

- 1) ระบุและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและกลุ่มผลประโยชน์

พื้นฐาน

2) ระบุและกำหนดลักษณะของผลงานที่ได้รับการคาดหวัง

3) ระบุนโยบายตอบสนองต่อการคาดหวังผลงานข้างต้น ซึ่งอาจครอบคลุมการจัดรูปแบบองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารเงินและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4) กำหนดค่านิยมองค์การ (Corporate Values) ในรูปของจรรยาบรรณ (Ethics) ความเชื่อ (Beliefs) กฎเกณฑ์ (Rules) สำหรับการกำหนดพฤติกรรมบุคลากร และแนวปฏิบัติต่างๆ ของบุคลากร

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ ประกอบด้วย

1) ระบุปัจจัยความสำเร็จขององค์การ โดยการปรึกษาหารือและทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และระดับรองลงมา

2) ปรับปัจจัยความสำเร็จนี้ให้กลายเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

3) ตรวจสอบทรัพยากรต่างๆ และทบทวนเป้าหมายให้มีความหมายชัดเจนยิ่งขึ้นกับฝ่ายบริหารระดับสูง

4) ระบุวิธีการวัดผล โดยให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศ (Information System) ขององค์การ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่นๆ เพื่อจะสามารถระบุวิธีการวัดผลของแต่ละปัจจัยความสำเร็จที่ดีที่สุด และกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) หรือหลักการแสดงความก้าวหน้า (Milestones) เพื่อบ่งชี้ผลสำเร็จที่ชัดเจนสามารถเข้าใจได้ตรงกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการศึกษา (Creating the Vision of Education Sector)

การสร้างวิสัยทัศน์งานด้านการศึกษาเกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างชัดเจน ซึ่งในหลักการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการศึกษา ค่อนข้างคล้ายกับการพยายามหาคำตอบ 4 ข้อคือ

1) องค์การการศึกษานั้นๆ ทำหน้าที่อะไร

องค์การด้านการศึกษาโดยทั่วไปมีแนวโน้มที่จะต้องคำถามนี้ว่า ทำหน้าที่ในการให้บริการแก่ผู้เรียน ในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน หรือการให้บริการด้านการศึกษาอื่นๆ แต่จากภารกิจที่ปฏิบัติองค์การสามารถตอบได้มากกว่านั้น ซึ่งคำตอบจะเป็นข้อมูลทำให้ผู้รับบริการหรือผู้เรียน เข้าใจถึงความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในเรื่องอะไรได้บ้าง

2) องค์การนี้ทำหน้าที่นี้เพื่อใคร

ไม่มีองค์การใดสามารถให้บริการสอดคล้องกับความต้องการทุกอย่างแก่

ผู้รับบริการทุกคนดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่าองค์การทำหน้าที่เพื่อใคร

3) องค์การทำหน้าที่นี้ได้อย่างไร

เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการต่างๆ ที่ดีที่สุด เพื่อให้บริการด้านการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

4) ทำไมต้องมีองค์การนี้ขึ้น

ในองค์การต่างๆ อาจจะมีเจตนาที่จะแสดงผลไว้ในส่วนของการกำหนดภารกิจ ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับระดับขององค์การ ค่านิยม วัฒนธรรม หรืออื่นๆ (พวงรัตน์ เกษรแพทย์ 2543 : 106-108)

จึงสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การประเมินการสร้างภาพสถานศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงาน มีการจูงใจการกระตุ้นผู้เกี่ยวข้องทุกคนให้ระบุดความต้องการที่จะร่วมดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การประเมินสภาพปัจจุบันและการกำหนดแนวโน้มอนาคต (Foresight)

การพิจารณาภาพรวมของโรงเรียนตามสภาพปัจจุบัน และการสร้างภาพอนาคตว่า มีกรอบ ขั้นตอน วิธีการ และการรวบรวมข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ตรงตามสภาพปัจจุบัน เป็นการมองภาพอนาคตที่สอดคล้องกัน ซึ่งกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในเชิงปฏิบัติที่เกิดขึ้นได้จริงในปัจจุบัน เพื่อการกำหนดแนวโน้มอนาคต "การมองภาพอนาคต" เป็นการพัฒนาแนวคิดการวางแผนที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับสังคมมากกว่าเดิม สะท้อนปัจจัยความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมมากขึ้นจากที่เคยเน้นการบ่งชี้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเป็นสำคัญ หน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและเผยแพร่วิธีการมองภาพอนาคตและการสร้างภาพอนาคตให้กับประเทศสมาชิกทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี การมองอนาคตไม่ได้เป็นการทำนายอนาคต แต่เป็นการสร้างภาพอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าตามแนวโน้มจากปัจจุบัน อาจจะไม่เป็นดังที่คิดเนื่องจากความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้เสมอ นั้นเป็นสาเหตุที่ทำให้ต้องคิดถึงความไม่แน่นอนด้วย นอกเหนือจากการพิจารณาแนวโน้ม บุคคลที่มีชื่อเสียงจำนวนมากได้พยายามทำนายอนาคต ซึ่งผิดความจริงไปอย่างมากมาย

การมองอนาคต คือให้เรามองไปข้างหน้าอย่างมีระบบเพื่อศึกษาว่าความสัมพันธ์ของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม มีผลอย่างไรจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันการมองอนาคตได้ขยายขอบเขตจากเดิม ซึ่งไม่จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เข้ามามีส่วนร่วมในการมองอนาคตด้วย เนื่องจากเกิดการยอมรับว่าลำพังผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถมองอนาคตได้อย่างรอบคอบ การให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความตระหนักว่าอะไรคือตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และรู้ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร เพื่อการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน วิธีการลงทุนในทรัพยากรเพื่อให้ได้อนาคตที่ต้องการ เพราะฉะนั้น การมองอนาคตจึงไม่ใช่การทำนายแต่เป็นการสร้างสิ่งที่เราทำในการมองอนาคต คือการดูใน 3 เรื่องได้แก่

- 1) ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
- 2) แนวโน้มแรงผลักดัน
- 3) ความไม่แน่นอน

ภาพอนาคต คือภาพแบบใหม่เกิดขึ้นจากการเลือกกระทำในวันนี้กับคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดสิ่งที่เราต้องการในวันหน้า เรื่องของอนาคตไม่มีใครรู้ว่าอะไรเป็นอะไร ต้องใช้จินตนาการผสมข้อมูล ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับใช้ประกอบการคิดว่า จะทำให้เกิดอะไรขึ้นได้บ้าง ประโยชน์ของการสร้างภาพอนาคตคือต้องมีสร้างภาพอนาคตก่อน แทนการทำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องการในทันทีนั้น เนื่องจากว่าการทำกลยุทธ์ทันทีจะทำให้เราไม่ได้เปิดประตูความคิด การสร้างภาพอนาคตช่วยลดสิ่งขวางกั้นความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคต ช่วยเปิดแนวคิดของเราให้เราคิดถึงสิ่งที่โดยปกติเราอาจจะไม่กล้าคิด การสร้างภาพอนาคตทำให้เราเขียนเรื่องที่น่าจะเป็นจริงได้ขึ้นมา แล้วใช้เรื่องนั้นในการตัดสินใจ วางกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจริงในอนาคต รวมทั้งใช้ในการตรวจสอบการตัดสินใจที่ได้กระทำลงไป

ขั้นตอนการสร้างภาพอนาคต ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดหัวข้อที่จะศึกษา
- 2) เขียน และสรุปประเด็นสำคัญของเรื่อง
- 3) เขียน และสรุปสิ่งที่เป็แรงผลักดันของเรื่อง
- 5) เขียนภาพอนาคต

การกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญมากของการสร้างภาพอนาคต สิ่งที่ต้องทำ คือต้องคิดว่า ณ ปัจจุบันจะต้องทำอย่างไรหรือมีกลยุทธ์อะไร จึงจะทำให้ภาพอนาคตเหล่านั้นเกิดขึ้นและถ้าต้องเขียนกลยุทธ์จะต้องเขียนกลยุทธ์ลักษณะไหน ข้อสังเกตและเงื่อนไขสำหรับการกำหนดกลยุทธ์มีดังนี้

กลยุทธ์กับภาพอนาคต

1) กลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะเลือกทำในสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุด เพื่อให้ทรัพยากรอันจำเป็น ให้เกิดผลสูงสุด ภายใต้เงื่อนไขว่าทรัพยากรมี จำนวนทั้งคน เงินหรือ โครงสร้างพื้นฐานสิ่งสำคัญคือ การวางแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต

2) กลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางแผนระยะยาวที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน

3) กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ควรวางแผนที่ชัดเจนดีกว่าการเสี่ยงโชค

4) กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นอาจทำให้เกิดความประหลาดใจ

การวางกลยุทธ์

1) ยืนบนปัจจุบันเพื่อมองอนาคต (vision)

2) เลือกทำ และเลือกที่จะไม่ทำ

3) แลกใหม่ (trade-off)

การวางกลยุทธ์เพื่อรองรับอนาคตที่ไม่แน่นอน

1) หากภาพอนาคตนั้นพึ่งปรารถนา จะมีกลยุทธ์อย่างไรเพื่อทำให้ภาพนั้น กลายเป็นความจริง

2) หากภาพอนาคตนั้น ไม่พึ่งปรารถนา จะมีกลยุทธ์อย่างไรเพื่อป้องกันไม่ให้ ภาพนั้นเกิดขึ้นจริงมีผู้ให้คำนิยาม "การมองอนาคต" (foresight) ไว้มากมาย แต่คำนิยามหนึ่งที่ เหมาะสมที่สุดคือ "การมองอนาคตเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะคาดการณ์วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ในระยะยาว เพื่อบ่งชี้เทคโนโลยีพื้นฐานใหม่ๆ และ ขอบเขตของการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเอื้อประโยชน์สูงสุดแก่เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม"

คำจำกัดความดังกล่าวมีความหมายหลายนัย คือ

1) ความพยายามในการมองไปข้างหน้าอย่างเป็นระบบ จึงจะถือว่าเป็น "การมองอนาคต"

2) ต้องเป็นการมองไปข้างหน้าระยะยาวประมาณ 10 ปี หรืออาจเป็น 5-30 ปี

3) "การมองอนาคต" เป็นเรื่องของกระบวนการไม่ใช่วิธีการ และต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปรึกษาหารือและร่วมมือกันระหว่างแคว้นนักวิทยาศาสตร์ ผู้ใช้งานวิจัย และ ผู้วางนโยบาย

4) เป้าหมายหนึ่งของ "การมองอนาคต" คือการบ่งชี้เทคโนโลยีพื้นฐานใหม่ๆ ที่ จะเอื้อประโยชน์

5) อีกเป้าหมายหนึ่งคือ การเน้นการวิจัยเชิงกลยุทธ์ นั่นก็คือการวิจัยเบื้องต้น ที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความร่วมมือในเชิงกว้าง ที่อาจเป็นพื้นฐานในการแก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติที่

เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันหรืออนาคต

องค์ประกอบสำคัญของ "การมองอนาคต" ในการศึกษา

"การมองอนาคต" จำเป็นที่จะต้องรักษามุมมองที่สมดุลระหว่างปัจจัยที่เป็น "แรงผลักดัน-ทางวิทยาศาสตร์" และ "แรงดึง-ทางอุปสงค์" ซึ่งต่างมีอิทธิพลต่อพัฒนาการในอนาคต

ดังนั้นประโยชน์ของกระบวนการ "มองอนาคต" ได้ 6 ข้อ ซึ่งในภาษาอังกฤษเรียกว่า 6 C's ดังนี้

1) การสื่อสาร (communication)

- เชื่อมโยงกลุ่มคนที่แตกต่างกันเข้าด้วยกันโดยให้กรอบในการปฏิสัมพันธ์และ

สื่อสารแก่กลุ่มคนดังกล่าว

2) การเน้นระยะยาว (concentration)

- ทำให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถมองอนาคตได้ไกลกว่าที่เคยมอง

3) การประสานงาน (coordination)

- ทำให้กลุ่มต่างๆ ร่วมกันเป็นหุ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพในการวิจัยและพัฒนา

4) ความเป็นเอกฉันท์ (consensus)

- สามารถวาดภาพทิศทางอนาคตที่เป็นทางเลือกแบบต่างๆ ได้ชัดเจนและ

จัดลำดับความสำคัญของการวิจัย

5) ความผูกพัน (commitment)

- ทำให้ผู้มีส่วนสร้างความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก "การมองอนาคต"

มีความรู้สึกผูกพันกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

6) ความเข้าใจ (comprehension)

- สนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

ที่เกิดกับธุรกิจหรืออาชีพของตน และให้สามารถควบคุมเหตุการณ์ดังกล่าวได้บางส่วนความสำเร็จหรือล้มเหลวของการมองอนาคตสามารถวัดได้จากการประเมินด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 ข้างต้น

การวิเคราะห์ภาพอนาคต คือความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม รวมทั้งความยินดีที่จะพิจารณาอนาคตทางเลือกแบบต่างๆ นอกจากนี้การเชิญ "บุคคลภายนอก" ไม่ว่าจะโดยลักษณะ

งานสาขาที่ชำนาญหรือตามความสนใจมาเข้าร่วมบ้างไม่จำเป็นต้องมากนักก็เป็นเรื่องสำคัญเพื่อขยายมุมมองของทีมให้กว้างขึ้น

ขั้นตอนการสร้างภาพอนาคต

ขั้นตอนที่ 1 ระบุหัวข้อและขอบเขตของการศึกษาวัตถุประสงค์ระยะเวลา

ดำเนินการและผู้เข้าร่วมสร้างภาพอนาคตที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญรอบด้าน (Key issues) ขั้นตอนนี้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันระดมความคิด ระบุดูประเด็นหรือแนวโน้มสำคัญๆ ที่พอมองเห็นได้ในปัจจุบันให้มากที่สุดเท่าที่คิดได้ที่อาจมีอิทธิพลต่อเรื่องที่จะทำการศึกษาเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้หัวข้อที่กำลังศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การระบุและอธิบายปัจจัยสำคัญที่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น (Predetermined factors) จากความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของเรื่องที่จะศึกษาในขั้นตอนที่แล้วมาถึงขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำรายการของปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญต่างๆ ที่ค่อนข้างแน่ใจว่า จะต้องเกิดขึ้นหรือเป็นไปเช่นนั้นในอนาคต (Certain factors) หรืออย่างน้อยมีสัญญาณแรงพอที่พอจะคาดเดาได้ด้วยหลักการว่าน่าจะเกิดขึ้นได้

ลักษณะของคำถามที่อาจตั้งคือ เช่น“อะไรเป็นปัจจัยหลักในปี พ.ศ.2553 ที่เราควรรู้ เพื่อที่จะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเสียตั้งแต่ตอนนี้ รายการของปัจจัยโดยทั่วไปที่จะเกิดขึ้น เช่น ประชากรศาสตร์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ทิศทางของการปกครอง และภูมิศาสตร์การเมือง เศรษฐศาสตร์ อุตสาหกรรมและการจ้างงาน ทิศทางทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 การระบุสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคต (Uncertainties)

อะไรคือสิ่งที่ไม่แน่นอนที่สำคัญมากต่ออนาคต เหตุการณ์/ปัจจุบันที่จะทำให้อนาคตไม่สืบเนื่อง ต่อจากปัจจุบันอย่างที่มีนัยจะเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพลิกผันครั้งใหญ่ มีผลกระทบอย่างสูง วิธีการที่ได้ผลที่จะมองปัจจัยพลิกผันเหล่านั้น และพยายามหาดูว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้าข่าย

การมองหาปัจจัยเหล่านี้จะต้องวิเคราะห์เหตุการณ์แวดล้อมหลายๆ อย่างผสมกัน ควรเริ่มต้นด้วยการให้ช่วยกันระดมสมองอย่างรวดเร็วก่อน อย่าเพิ่งขัดความคิดกัน แล้วค่อยช่วยกันวิเคราะห์โดยละเอียดภายหลัง

ขั้นตอนที่ 5 การจัดกลุ่มปัจจัย

การสร้างภาพอนาคตโดยที่มีตัวแปรของปัจจัยมากเกินไป เป็นเรื่องจัดการยาก ดังนั้นขั้นตอนนี้ คือการลดจำนวนตัวแปรให้อยู่ในระดับที่จัดการได้ง่ายขึ้น การจับกลุ่มปัจจัยทั้งปัจจัยที่แน่นอนและปัจจัยที่ไม่แน่นอน นำปัจจัยต่างๆ ที่ได้ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน แล้วกำหนดชื่อกลุ่มอย่างเหมาะสม วิธีหนึ่งที่ใช้ในการจัดกลุ่มปัจจัยคือ การจับกลุ่มปัจจัยตาม “STEEP” นั่นคือกลุ่มปัจจัยด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง

ขั้นตอนที่ 6 การจัดลำดับปัจจัยเพื่อสร้างชุดแรงผลักดันที่จะทำให้อนาคตเปลี่ยนแปลง

รูปไป เริ่มจากการจัดปัจจัยสำคัญที่จะเกิดแน่นอน (Predetermined factors) ตามลำดับความสำคัญต่ออนาคต

ขั้นตอนต่อไปจะยากกว่า คือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญแต่ไม่แน่นอน (Uncertainties) ตามระดับของผลกระทบ (Impact) ต่อเรื่องที่ศึกษา และระดับของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ที่ล้อมรอบปัจจัยหรือทิศทางนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่าในการสร้างภาพอนาคตนั้น ตัวสำคัญคือปัจจัยที่อยู่ในระดับความไม่แน่นอนสูง นำปัจจัยที่แน่นอนมากมารวบรวมไว้ด้วยกัน ปัจจัยที่อยู่ในระดับไม่แน่นอนมาก มาจัดชุดตรรกะเพื่อสร้างภาพอนาคตต่างแบบกัน

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกตรรกะของภาพอนาคต

ตรรกะของภาพอนาคตแต่ละภาพที่จะช่วยพัฒนาภาพอนาคตให้แตกต่างกัน วิธีการหนึ่งที่มีจะทำให้ภาพอนาคตแตกต่างกันได้ คือการดูปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการตัดสินใจในระดับท้องถิ่นเลือกกลุ่มปัจจัยที่อาจทำให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีลักษณะแตกต่างกันได้

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาภาพอนาคต

การพัฒนาภาพอนาคตได้ออกมาเป็นเรื่องราวที่ดี สามารถทำได้ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ใช้แรงผลักดันที่สำคัญตัวหนึ่งมาเป็นตัวเดินเรื่อง ร้อยเหตุการณ์ตามเหตุและผลที่มีต่อกัน
- 2) พัฒนาเรื่องต่อไปด้วยแรงผลักดันตัวอื่นๆ และเริ่มนำปัจจัยหลัก และแนวโน้มต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ในขั้นตอนแรกๆ เช่น ตอนที่ 2, 3 และ 4 มาร่วมพัฒนาภาพอนาคตด้วย
- 3) วิธีการหนึ่งที่เป็นประโยชน์ คือระบุเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมือนหัวข้อข่าวของหนังสือพิมพ์
- 4) เล่าเหตุการณ์ต่อเนื่องกันในลักษณะร้อยแก้ว
- 5) เขียนบรรยายลักษณะภาพอนาคตสั้นๆ (200-300 คำ) และตั้งชื่อที่เหมาะสมและดึงดูดใจ

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินความชัดเจนและความเป็นเหตุเป็นผลของภาพอนาคต

การประเมินว่าภาพอนาคตที่ได้เป็นภาพที่ดีหรือไม่ทำได้ โดยตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลของเหตุการณ์ดูว่า มีการระบุเหตุการณ์หลักที่เป็นตัวหักมุมของเรื่องและผลที่เกิดขึ้นอย่างน่าเชื่อได้หรือไม่ ควรตรวจสอบภาพอนาคตกับกลุ่มปัจจัยสำคัญทั้งหมด เพื่อให้แน่ใจว่าภาพอนาคตที่ได้ครอบคลุมแล้วทุกประเด็น โดยสรุปในภาพอนาคตแต่ละภาพ ตัวแปรแต่ละตัว

ควรมีเหตุผล ให้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนและทำให้ภาพที่ได้ต่างไปจากภาพอนาคตอื่น

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินนัยความหมายของภาพอนาคตเพื่อการวางแผน ยุทธศาสตร์

ตรวจสอบนัยความหมายจากภาพโดยการกลับไปดูหัวข้อการศึกษาภาพอนาคต แต่ละภาพน่าจะก่อให้เกิดผลต่อเรื่องอะไรบ้าง เปิดเผยจุดอ่อนของการวางแผนในปัจจุบันอย่างไร ต้องมียุทธศาสตร์อย่างไรที่จะจัดการรับมือกับภาพอนาคตได้ทุกภาพ หรือจัดการกับองค์ประกอบ สำคัญๆ ในแต่ละภาพ

ภาพอนาคตเปรียบเสมือนเครื่องมือในการจัดมุมมองของคนต่อสภาวะแวดล้อม ในอนาคตที่เป็นทางเลือกหลายทางซึ่งอาจควรเลือกตัดสินใจในวันนี้ ในทางปฏิบัติภาพอนาคต คล้ายกับเรื่องราวหลายเรื่องซึ่งเขียนหรือบอกเล่าโดยการเรียงร้อยเค้าโครงเรื่องอย่างพิถีพิถัน การเล่าเรื่องเป็นวิธีการตั้งแต่อดีตที่ใช้ในการประมวลความรู้ เมื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการ วางแผน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 51)

จุดมุ่งหมายในการค้นหาอนาคตอยู่ที่องค์กรทั้งหมด และสภาพการณ์ ประวัติ ความเป็นมาและอุดมการณ์ รวมทั้งข้อจำกัดและโอกาสที่มีอยู่ โดยเน้นจุดมุ่งหมายไปที่แนวโน้ม ความเป็นไปได้ ในการประชุมทุกคนจะต้องพยายามแสดงข้อมูลและความคิด จากนั้นก็หันหน้า เข้าหาหรือและหาข้อสรุปร่วมกัน ลักษณะการประชุมที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น ยังคงมีข้อ ขัดแย้งที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขและความไม่ลงรอยกัน แม้ว่าจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับเชิญเข้าร่วม ประชุมด้วยก็ตาม อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการประชุม ก็เพื่อหาพื้นฐานร่วมและสร้างความ พอใจร่วมกันมากกว่าที่จะนั่งแก้ปัญหาเก่าๆ แน่แน่นอนว่าข้อขัดแย้งจะยังคงมีอยู่ตลอดไป แต่จุดประสงค์ของการประชุมก็เพื่อส่งเสริมวิธีการให้ความร่วมมือและสร้างสรรค์ ซึ่งย่อมมีความ แตกต่างกันไป แผนเริ่มแรกสำหรับการประชุมค้นหาอนาคต อาจมีลักษณะดังนี้

ขั้นที่ 1 ทบทวนอดีต เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในสังคม รอบตัว และในองค์กร และท้องถิ่น

ขั้นที่ 2 มองดูปัจจุบัน แรงผลักดันภายนอกที่สร้างชีวิตและองค์กรของเราขณะนี้

ขั้นที่ 3 มองปัจจุบัน ข้อดี ข้อเสียของวิธีดำเนินการไปสู่อนาคตขององค์กร เช่น สิ่งจำเป็นที่ต้องยกเลิกและสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 มองอนาคต โครงร่างของแนวความคิด

ขั้นที่ 5 มองอนาคต การวางแผนการทำงานเป็นกลุ่ม

(ภาณุวัฒน์ สุวรรณกุล 2549 : 23)

การประเมินสภาพปัจจุบันและการกำหนดแนวโน้มอนาคต หมายถึง การพิจารณาภาพรวมของโรงเรียนในกรอบขั้นตอน และมีวิธีการที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและการสร้างภาพอนาคต รวมถึงการรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงยุทธวิธีให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงมี การระบุแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ พิจารณาข้อมูลตามสภาพจริงที่เป็นปัจจุบัน มีข้อมูลที่สามารถชี้แจงต่อชุมชนโดยเน้นความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐาน

3. การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผน หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าบนพื้นฐานข้อมูลความรู้ต่างๆ แล้วใช้วิจรรณญาณเลือกทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แผนแตกต่างจากโครงการ เนื่องจากโครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนต่างๆ ที่วางไว้ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผล โครงการจึงเป็นกิจกรรมที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากแผน

การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นจากเหตุผล 2 ด้านคือ

- 1) ความจำเป็นจากภายในองค์กร เนื่องจากความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเตรียมทรัพยากรเพื่อสภาพที่พึงประสงค์ และความซับซ้อนของการบริหารบุคลากรในองค์กร
- 2) ความจำเป็นจากภายนอกองค์กร เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความสำคัญของการวางแผนก็เช่นเดียวกัน จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ

- 1) ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายใน คือ เป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง ฝึกให้รู้จักมองการณ์ไกล เป็นเครื่องวัดและประเมินบุคลากรในองค์กรว่า มีความรู้ ความสามารถ ในการตัดสินใจเพียงใด และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
- 2) ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก คือช่วยลดความไม่แน่นอนและความเสี่ยง และช่วยให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

การวางแผนมี 3 ระดับ คือระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ระดับสูงเป็นการวางแผนในระดับนโยบาย ระดับกลางเป็นการวางแผนในระดับจัดการ และระดับต้นเป็นการวางแผนในระดับปฏิบัติ ส่วนระดับของแผนมีแบ่งตามขนาด ขอบเขตของงานและความครอบคลุมของพื้นที่จากใหญ่มาเล็ก และแผนขององค์กรเอกชนที่แบ่งเป็น แผนภารกิจ แผนพัฒนาองค์กร แผนระดับปฏิบัติการและแผนระดับโครงการ

ลักษณะของแผนเป็นสิ่งที่แตกต่างกัน ขึ้นกับประเภท องค์ประกอบโครงสร้าง การจำแนกแผน ระดับของแผนทั้งนี้มีลักษณะที่สำคัญเช่นมีความซับซ้อน ความครอบคลุม ความจำเพาะ ความสมบูรณ์ ความยืดหยุ่น

แผนแบ่งเป็นหลายประเภท คือ ประเภทที่แบ่งตามระดับการบริหารในองค์กร แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามการกระทำ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามขั้นตอนของการวางแผน และ แบ่งตามหลักเศรษฐศาสตร์

ระดับของการวางแผนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับต่างๆ กันในองค์กรซึ่งมีความรับผิดชอบและหน้าที่การวางแผนที่ต่างกันทำให้แผนระดับต่างๆ แตกต่างกันในด้านเนื้อหา รายละเอียดและชนิดของแผน การวางแผนจึงจำแนกเป็น

- 1) การวางแผนระดับสูง
- 2) การวางแผนระดับกลาง
- 3) การวางแผนระดับต้น

ระดับของแผนแบ่งตามขนาด ขอบเขตของงาน และความครอบคลุมของพื้นที่ เช่น แผนระดับโลก ระดับชาติระดับระหว่างประเทศ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น แผนของธุรกิจ เอกชน เป็นต้น และแบ่งตามงานขององค์กร เช่น องค์กรภาคเอกชนแบ่งเป็น แผนภารกิจ แผนพัฒนาองค์กร แผนระดับปฏิบัติการ และแผนระดับโครงการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545 : 11)

กระบวนการวางแผนแต่ละองค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีบทบาทและภารกิจมากน้อยในแต่ละขั้นตอนแตกต่างกันออกไป เช่น กระบวนการวางแผนระดับชาติ หน่วยงานกลางในการวางแผน จะมีบทบาทมากในขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้ม การประสานการจัดทำวิสัยทัศน์ และภารกิจที่จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและ ยุทธวิธีของการพัฒนาต่อไป สำหรับหน่วยงานระดับปฏิบัติมีบทบาทสำคัญในขั้นของการแปลง แผนหรือการจัดทำแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามแผน ตลอดจนการประเมินผล ทั้งนี้ ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอยู่บนพื้นฐานความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ขององค์การหรือ หน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวางทำให้เกิดการ ยอมรับและสามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการศึกษา ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนจะเริ่มมีการวางแผน และเมื่อการวางแผนจะ เริ่มต้นในหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีกรอบอำนาจการบริหารตามที่กำหนด ในแต่ละโครงสร้างของภารกิจนั้น การวางแผนควรจะเริ่มจากขั้นเตรียมการสร้างความสำเร็จรอบ

แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ การเห็นชอบและยอมรับของผู้บริหารโดยการกำหนด ผู้รับผิดชอบ และการสนับสนุนให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากนั้นจึงดำเนินการ ขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง การศึกษาวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรซึ่งต้องคำนึงถึงกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ในขั้นตอนนี้จะสามารถประเมินโอกาส ภัยคุกคาม จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งข้อสรุปของการประเมิน จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักร่วมกัน เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางการดำเนินงานต่อไป ซึ่งจะบอกทิศทางที่จะทำให้สามารถปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้โดยทั่วไปภารกิจหลักอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์และในแต่ละวัตถุประสงค์ อาจมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายไว้หลายๆ ทาง เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถกำหนดแผนงานโครงการรองรับได้อย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะซึ่งกันและกันทั้งกระบวนการ รวมทั้งชี้แนะแนวทางการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาและไม่จบสิ้น

การวางแผนการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสู่การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ที่มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปีหรือโครงการ กิจกรรมต่างๆ เป็นการปรับปรุง กลไกที่จะรองรับความสมบูรณ์ และภารกิจของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปีหรือโครงการรองรับ

1) โครงการ ซึ่งเป็นกลุ่มของกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อหวังผลตอบแทน นั่นคือจะต้องเป็นกิจกรรมหรืองานที่มีการใช้จ่ายเงินหรือที่มีการลงทุน เพื่อผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งจะทำให้กิจกรรมหรืองานนั้นให้ผลตอบแทนภายในระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและผลงานตามที่กำหนด

2) กิจกรรมหรืองานใดที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน มีลักษณะเป็นงานชั่วคราว เป็นงานที่ไม่คุ้นเคยเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานอื่นๆ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานจากหลายๆ ฝ่าย และถ้าหากเกิดความผิดพลาดในการทำงานแล้ว จะสร้างความเสื่อมเสียชื่อเสียงแก่องค์กรแล้ว งานลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องบริหารและจัดการด้วยการบริหารโครงการจะเหมาะสมมากกว่า

3) โครงการมีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย แผน และแผนงานในลักษณะที่โครงการ เป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน แผนงานเป็นส่วนหนึ่งของแผน และแผนเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย ดังนั้นนโยบายแต่ละนโยบายจะประกอบไปด้วยแผนหลายๆ แผน ในแต่ละแผนจะประกอบด้วยแผนงานหลายๆ แผนงาน และในแต่ละแผนงานจะประกอบไปด้วยโครงการหลายๆ โครงการ

4) การจัดประเภทของโครงการ อาจจัดได้หลายประเภท หากใช้เกณฑ์ในการพิจารณา จำแนกประเภทโครงการต่างกัน ก็จะมีประเภทของโครงการต่างกันแต่ในหน่วยนี้ จะแบ่งตามวิธีการศึกษาความเป็นไปได้ข้อๆ

โครงการแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ โครงการทางด้านเศรษฐกิจ และโครงการทางด้านสังคมทั้งโครงการทางด้านเศรษฐกิจและสังคม สามารถประมาณมูลค่าของค่าใช้จ่ายของโครงการได้ แต่ในด้านโครงการทางด้านสังคมนั้น ไม่สามารถจะทราบมูลค่าประโยชน์ตอบแทนของโครงการได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2547 : 7-10)

โดยสรุปโครงการจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจนว่า เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดสิ่งใดขึ้น เป็นสินค้าและ/หรือ การบริการ ในการดำเนินโครงการจะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอนและระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว จะมีกำหนดการ (schedules) ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ช่วงไหนเวลาใดจะทำกิจกรรมใด หนึ่งในการดำเนินโครงการนั้น จะมีหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และที่สำคัญก็คืองานหรือกิจกรรมนั้นๆ ยังไม่เคยได้ดำเนินการมาก่อน จึงมิใช่เป็นงานกิจวัตรประจำวันนอกจากนี้ในการดำเนินโครงการ จะมีค่าใช้จ่าย มีเวลาจำกัด และมุ่งหวังผลการดำเนินโครงการโดยเฉพาะ ดังนั้น หากงานหรือกิจกรรมใดมิได้มีลักษณะเฉพาะดังกล่าวนี้งานหรือกิจกรรมนั้นไม่ใช่โครงการจะมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างออกไปจากโครงการ ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า โครงการเป็นกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนกิจกรรม งานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและบริหารงานได้ พร้อมทั้งมีลักษณะชัดเจนถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและดำเนินงานอย่างมีระบบ แม้ว่าโครงการจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับแผนงาน แต่ทว่าโครงการก็จะมีแตกต่างจากแผนงานในส่วนที่เป็นรายละเอียดของวิธีปฏิบัติ โดยโครงการจะกำหนดรายละเอียดของวิธีปฏิบัติไว้ชัดเจนว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร เท่าไร ทำไม่ และทำโดยหวังผลอะไร ในขณะที่แผนงานจะไม่ระบุรายละเอียดของวิธีปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ดังกล่าวไว้เป็นการตายตัว เช่น โครงการ แต่แผนงานจะให้เฉพาะข้อมูลที่สำคัญๆ มากกว่าที่จะกำหนดรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงลงไป เหมือนกับโครงการ อีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า แผนงานแต่ละแผนงานจะบอกเพียงแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ เท่านั้น เมื่อนำแผนงานไปดำเนินการจำเป็นต้องนำแผนงานต่างๆ เหล่านั้นมากำหนดรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงาน ก่อนนำไปดำเนินงานรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

แผนงานนี้ได้แก่โครงการ ดังนั้นในแต่ละแผนงานจะประกอบไปด้วยโครงการต่างๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นชุดของโครงการจากลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับโครงการดังกล่าว จึงสามารถที่จะกล่าวได้ว่าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานหมายถึงการจัดทำแผนงาน โครงการที่มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการกำหนดจุดประสงค์ของแผนปฏิบัติงานโครงการ จากการนำความต้องการของชุมชนมาประกอบการวางแผนปฏิบัติงานและพัฒนาปรับปรุงยุทธวิธี โดยการทบทวนแผนปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน มีความเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับกฎกระทรวงรวมถึงระยะเวลาของแผน การปรับปรุงกลไกที่จะรับรองว่าแผนพัฒนาคุณภาพเป็นที่เข้าใจตรงกัน และใช้ปฏิบัติได้โดยผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ชุมชน และกลุ่มที่สนใจอื่น มีการระบุผู้รับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงแผน เลือกสรร เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธวิธีและวิธีการ มีการแต่งตั้งกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานมีคู่มือการปฏิบัติงาน การพิจารณาผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวัง เสนอแผนต่อที่ประชุมและกำหนดระดับความสำเร็จของแผน รวมถึงกรอบเวลาสำหรับการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ของแต่ละภารกิจ

4. การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการวางแผนปฏิบัติงานเป็นการมุ่งเน้นประมวล กิจกรรมโครงการที่รองรับ ที่สัมพันธ์กับแผนงานและแผนงานที่จะไปสัมพันธ์กับงาน งานที่กำหนดไว้หลายงานจะไปสอดคล้องกับนโยบายที่กล่าวไว้ข้างต้นในการดำเนินการจัดทำแผนจึงเป็นการประมวลทุกภาคส่วนเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำแผน

1) จัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา
2) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ ทั้งข้อมูลระดับชาติ ระดับจังหวัดและท้องถิ่น สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

3) กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

- เป้าหมายเชิงปริมาณ คำนึงถึงความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานของสถานศึกษา การสนับสนุนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป้าหมาย ความต้องการกำลังคน และอื่นๆ
- เป้าหมายเชิงคุณภาพ คำนึงถึงมาตรฐานการศึกษา ตั้งแต่ระดับชาติ เขตจังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน มาเทียบกับศักยภาพของสถานศึกษา เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ด้านใดและเพียงใด

4) นำเป้าหมายของการพัฒนามากำหนดเป้าหมาย แนวทางในการพัฒนา การศึกษาในแต่ละด้าน อาทิเช่น ด้านบุคลากร อาคารสถานที่ กระบวนการเรียนการสอน สื่อ/ อุปกรณ์ และการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5) นำเสนอเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาต่อคณะกรรมการโรงเรียนพิจารณา และปรับปรุงจัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษา

6) นำแผนพัฒนาการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อ ประสานงาน

แผนงาน (program) หมายถึง ระบบประสานโครงการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไป ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ในการที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จากความหมายของแผนงานดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าแผนงาน จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญดังนี้

- 1) จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยแผนงานจะอยู่ภายในขอบเขตของแผน
- 2) แผนงานจะต้องเป็นการกำหนดรายละเอียดของวิธีการดำเนินงานว่า
 - จะทำอะไร เป็นการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน
 - จะทำอย่างไร เป็นการระบุรายละเอียดของวิธีการดำเนินงาน โดยเฉพาะ

การดำเนินการโครงการ

- จะทำที่ไหน เป็นระบุสถานที่ที่จะนำแผนงานไปปฏิบัติ
- จะทำเมื่อใด เป็นการระบุจุดเริ่มต้น (start) ดำเนินงานของแผนงานและ จุดสิ้นสุด (finish)
- ใครเป็นผู้กระทำ เป็นการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับตัวบุคคลทุกคนจะเข้า มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนงาน
- ใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด เป็นการระบุค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ว่าจำเป็นต้องใช้ มากน้อยเท่าใดในการดำเนินงานตามแผนงาน

3) รายละเอียดการดำเนินงานของแผนงานจะมีรายละเอียดมากกว่าแผน มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าแผน

ในขณะเดียวกัน แผนจะเป็นรูปแบบและวิธีการที่กำหนดขึ้นถึงสิ่งที่ต้องการจะทำ ในอนาคต โดยระบุถึงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องทำ วิธีการที่จะทำ ระยะเวลาที่จะทำรวมทั้งตัว บุคคลที่จะกระทำไว้ด้วย แต่ทว่าจะกำหนดไว้กว้างๆ มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อให้สามารถจะปรับเปลี่ยน

ได้ตามความจำเป็น ดังนั้นแผนจึงมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญดังนี้

1) จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะทำในอนาคต
 2) ทุกแผนจะต้องมีนโยบาย (policy) เป็นขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่เป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3) ทุกแผนจะต้องระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เสมอ

4) ทุกแผนจะต้องมีแผนงานเป็นองค์ประกอบ

5) ทุกแผนจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการเริ่มต้นดำเนินการและระยะเวลาสิ้นสุดไว้ด้วย แต่ละแผนจะประกอบไปด้วยแผนงานต่างๆ จำนวนหนึ่งซึ่งจะมีปริมาณมากน้อยเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาด ขอบเขต และเป้าหมายของแผนนั้นๆ มีความสำคัญต่อสถานศึกษา

6) เป็นหลักการสำคัญที่สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นไปตามที่ต้องการ

7) เป็นแผนระยะสั้นของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8) เป็นเอกสารสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เนื้อหา และสาระสำคัญของเอกสารจะต้องกะทัดรัดและชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

9) เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของสถานศึกษาภายในระยะเวลาหนึ่ง

10) ข้อตกลงในการพัฒนาการศึกษา ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นสนองต่อการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งข้อตกลงนี้เป็นสัญญาที่เกิดจากองค์การที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา 3 ฝ่ายดังนี้คือ

- คณะกรรมการศึกษา ชุมชน
- ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครู
- หน่วยงานเจ้าสังกัด (ส่วนราชการ)

แผนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ไม่คงที่ ย่อมต้องมีการตรวจสอบ ทบทวนเพื่อประเมินผลที่ได้ก่อนการเริ่มปฏิบัติหรือระดับความสำเร็จให้ถึงจุดหมายของโครงการและวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดสิ่งที่น่าสนใจมาตรวจสอบ ทบทวน ได้แก่

1) จัดทำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา (School Profile) ที่มีการบรรยาย

สภาพตามประเด็นดังต่อไปนี้

1.1) บรรยายเกี่ยวกับสภาพของชุมชนโดยระบุ

- เชื้อชาติ หรือเผ่าพันธุ์
- ศาสนา หรือขนบประเพณี และความเชื่อถือต่างๆ
- ลักษณะค่านิยมที่สำคัญ

1.2) บรรยายเกี่ยวกับสถานศึกษา เช่น สถานที่ตั้ง เป็นต้น

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม อันเป็นเครื่องมือสำคัญของโรงเรียน การติดตามประเมินความเหมาะสมในการวางแผนด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา บางครั้งแผนพัฒนาคุณภาพและแผนกลยุทธ์จะมีความเข้าใจว่าเป็นแผนเดียวกัน ซึ่งจริงและเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดสาระของวิธีการดำเนินการให้บังเกิดผลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อันบ่งบอกถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงของแผน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินการจัดทำแผนกล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และเป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1) องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและเตรียมหาวิธีการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การไว้ล่วงหน้า

2) องค์การไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไป

3) การแข่งขันมีความรุนแรงและมากขึ้นโดยลำดับ ดังนั้น องค์การต้องค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ การวางแผนกลยุทธ์จึงสามารถช่วยค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และช่วยให้เกิดการปรับทิศทางและภารกิจขององค์การให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

4) เมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น จึงช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และนำมาสู่การนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน (พวงรัตน์ เกษรแพทย์

การดำเนินการจัดทำแผนหมายถึงการดำเนินงานตรวจสอบ ทบทวน แผนปฏิบัติการของคณะกรรมการและคนอื่นที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการมอบหมายหน้าที่ ให้มีผู้รับผิดชอบ กำหนดรายชื่อกลุ่มที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมกับประเด็นสาระ รวมถึงกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากชุมชนและจากการสร้างแหล่งข้อมูลภายในสถานศึกษาโดยได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและเผยแพร่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ให้มีการจัด ประชุมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ ที่ได้วางไว้ในเรื่องของแหล่งทุนและทรัพยากร เพื่อพัฒนาปรับปรุงขอข่ายร่วมกัน โดยการทบทวนแผนกับข้อมูลวิจัยและแหล่งข้อมูลชุมชน มีการจัดกิจกรรมให้ผู้มีส่วนร่วม จุดจิววิจัยทัศน จุดมุ่งหมาย ภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนได้

5. การติดตามและปรับปรุงแผน

หลังการดำเนินการจัดทำแผนแล้วเสร็จ ต้องติดตามผลการดำเนินการถึงระดับ คุณภาพความเหมาะสม ความสอดคล้องครอบคลุมในรายละเอียดของความต้องการความเห็นพ้อง ต้องกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และสามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ซึ่งจะดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงแผน จึงเป็นการมุ่งเน้นตรวจสอบเพื่อประเมินคุณภาพของแผนที่ได้มานั้นเอง เนื่องจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน (School Strategic Plan) เป็นแผน การดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเกิดจากการเห็นพ้องต้องกันระหว่างประธาน กรรมการการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด แผนนี้ระบุถึงวิธีการที่โรงเรียนจะ เชื่อมโยงความต้องการ ระหว่างท้องถิ่นและภาพรวมของประเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของนักเรียนเข้าด้วยกัน โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย และจุดเน้นของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามความสามารถและศักยภาพของสถานศึกษา

ดังนั้นเพื่อให้ภารกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและ แนวโน้มในอนาคต มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ถูกเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทุกฝ่ายจึงมีส่วนร่วม ในการดำเนินการติดตามและปรับปรุงแผนก่อให้เกิดการพัฒนาและความสำเร็วจนั้น

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายและ บรรลุผลดังเจตนารมณ์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการวางแผนที่ดีจะเน้นที่กระบวนการ วางแผนการจัดการศึกษาก็เพื่อการให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่มีคุณภาพต้องครอบคลุมนโยบาย บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตามความต้องการ ของโรงเรียนและท้องถิ่น โดยเฉพาะเป็นไปตามกฎหมายและสอดคล้องกับกฎกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีระบุไว้ในกฎหมายและกฎกระทรวง กล่าวคือพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวดที่ 6 มาตรา 47-51 อันเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเน้นที่ผู้เรียนมีคุณภาพคือผู้เรียนมีผลการเรียนรู้ที่ดีมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม มีทักษะในการทำงานที่เหมาะสม สามารถดำรงชีวิตในฐานะที่เป็นพลเมืองมีของชาติได้ โดยกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียน มีการจัดระบบการทำงาน ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดระดับสูงกว่าโรงเรียน มีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่การกำหนดปัญหาและความจำเป็นที่ต้องพัฒนา กำหนดแนวทางพัฒนา ร่วมกันวางแผน ดำเนินการและประเมินผล คุณภาพของสถานศึกษา รวมถึงคุณภาพของงานจากทุกฝ่ายและผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน การปลุกกระตือรือร้นความรู้สึกลงใจในการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นมาก สถานศึกษาใดสามารถจัดระบบประเมินคุณภาพภายในจนบุคลากรตระหนักถึงกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสมให้ได้มาซึ่งแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในความจำเป็นของการประเมินเพื่อคุณภาพนั้นคือสัญญาณแห่งความสำเร็จ

การศึกษากระบวนการจัดทำแผน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคำนึงถึงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การประเมินด้านการสร้างภาพสถานศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและประสานงาน ต้องมีการจูงใจกระตุ้นผู้เกี่ยวข้องทุกคนให้ระบุนความต้องการที่จะร่วมดำเนินงานต่อไปให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด ซึ่งการประเมินความเป็นจริงต่อสภาพปัจจุบันและแนวโน้มอนาคตเป็นการพิจารณาภาพรวมของโรงเรียนว่ามีกรอบ ขั้นตอน วิธีการและการรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์วิธีให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง มีการระบุแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และพิจารณาข้อมูลตามสภาพจริงที่เป็นปัจจุบันสามารถชี้แจงข้อมูลต่อชุมชน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลพื้นฐานและการวางแผนการปฏิบัติงานสู่การจัดทำแผนที่มีการกำหนดจุดประสงค์ของแผนปฏิบัติงานประจำปี จากการนำความต้องการของชุมชน มาประกอบการวางแผนปฏิบัติงานและพัฒนาปรับปรุงยุทธวิธี โดยการทบทวนแผนปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน มีความเห็นพ้องร่วมกันเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาว่าสอดคล้องกับกฎกระทรวงรวมถึงระยะเวลาของแผน มีการปรับปรุงกลไกที่จะรับรองว่า

แผนพัฒนาคุณภาพเป็นที่เข้าใจตรงกันและใช้ปฏิบัติได้โดยผู้ร่วมงาน ในสถานศึกษา ชุมชน และกลุ่มที่สนใจอื่นระบุรับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงแผนเลือกสรรเป้าหมาย วัตถุประสงค์ มีกลยุทธ์หรือยุทธวิธีและวิธีการ มีการแต่งตั้งกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน และการพิจารณาผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวัง เสนอแผนต่อที่ประชุมและกำหนดระดับความสำเร็จของแผน รวมถึงกรอบเวลาสำหรับการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ของแต่ละภารกิจ ส่วนการดำเนินการจัดทำแผนเป็นการดำเนินงานตรวจสอบ ทบทวนแผนปฏิบัติการของ คณะกรรมการและคนอื่นที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการมอบหมายหน้าที่ให้มีผู้รับผิดชอบ กำหนดรายชื่อกลุ่มที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมกับประเด็นสาระรวมถึงกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุน ข้อมูลจากชุมชนและจากการสร้างแหล่งข้อมูลภายในสถานศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการสถานศึกษาและเผยแพร่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชน ให้มีการจัดประชุมกับบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ในเรื่องของแหล่งทุนและทรัพยากร เพื่อพัฒนาปรับปรุง ขอบข่ายร่วมกัน โดยการทบทวนแผนกับข้อมูลวิจัยและแหล่งข้อมูลชุมชน มีการจัดกิจกรรมให้ผู้มีส่วนร่วมจดจำวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ภารกิจที่กำหนดไว้ในแผนได้

การติดตามและปรับปรุงแผน หมายถึง การตรวจสอบทบทวนความต้องการของ ชุมชนและสถานศึกษาเพื่อประเมินว่ามีความเหมาะสม ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับระดับ การประเมินถึงข้อมูลระดับความสำเร็จผลที่ได้ ก่อนเริ่มการปฏิบัติการและความก้าวหน้าของ บุคลากร ที่จะให้ถึงจุดหมายของโครงการและวัตถุประสงค์ หาจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ มีการจำแนก แยกแยะระหว่างงานเร่งด่วน งานหลัก ระดับความสำเร็จ และทบทวนความสัมพันธ์ ระหว่างการปฏิบัติและตัวบ่งชี้เชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับระบบการกำกับติดตามผลสำเร็จเข้าด้วยกัน โดยผู้มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามร่วมพิจารณาสู่การจัดประชุมเพื่อประเมินความสำเร็จ กำกับ ติดตามร่วมพิจารณาสู่การจัดประชุมเพื่อประเมินความสำเร็จหรืออุปสรรค เก็บหลักฐานเพื่อพิสูจน์ ผลการประเมินในการจัดทำแผนให้บรรลุผลการประเมินนั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งกฎกระทรวงเพิ่มเติม ออกตาม ความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2546 มีข้อมูลจำกัดและมีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกันน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัย เรื่องอื่นๆ อีกทั้งยังเป็นสาระใหม่ซึ่งเพิ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย แต่พอประมวลผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สำรวจความพร้อมด้านการประเมินภายในของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการวิจัย และพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่าจากสถานศึกษา 65 แห่ง มีสถานศึกษา มากกว่าครึ่งหนึ่งที่ได้มีการประเมินผลภายใน ซึ่งกิจกรรมหนึ่งของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาไม่ได้ใช้การประเมินผลภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่น่าพอใจและมาตรฐานการศึกษา

สยาม สุ่มงาม (2541) ทำการศึกษากระบวนการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนนำร่อง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าจัดอบรมบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการดำเนินงาน เพราะบุคลากรยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชน และผลจากการวิจัยครั้งนี้ยังไม่ปรากฏผลการดำเนินการที่เด่นชัด เนื่องจากขาดงบประมาณและอยู่ระหว่างการดำเนินโครงการ

สมชาย กิจคาม (2545) ศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าในภาพรวมปัญหาการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนพบว่าปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกขั้นตอน โดยขั้นจัดทำแผนและขั้นการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือขั้นการติดตามประเมินผลขั้นการเตรียมการวางแผน และขั้นปฏิบัติตามแผนซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อพิจารณาเป็นรายขั้นตอนพบว่าขั้นการเตรียมการวางแผนมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อการจัดสรรงบประมาณให้แก่งาน/โครงการ ตามแผนพัฒนาการศึกษาอยู่ในค่าเฉลี่ยสูงสุด ขั้นการปฏิบัติตามแผนอยู่ในระดับปานกลาง ในการเบิกจ่ายงบประมาณมีระดับปัญหาสูงสุด ขั้นการติดตามประเมินผลมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการนำผลมาวิเคราะห์ และใช้วางแผนในปีถัดไป มีปัญหาด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด ขั้นการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางในข้อการรวบรวมข้อมูล ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีปัญหาด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด

ขจรเกียรติ มานิกลักษณ์ (2546) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมีการปฏิบัติโดยภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติมากกว่าหัวหน้างาน โรงเรียน

ขนาดใหญ่บุคลากรจะปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดอุดรธานีตามความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้างานจำแนกแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ ปัญหาคือขาดทรัพยากรที่ใช้ประกอบในการวางแผน ขาดข้อมูลเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการวางแผน และคณะกรรมการขาดความรู้ความสามารถในเรื่องที่จัดทำแผน ชี้แนะแผนไปปฏิบัติ ปัญหาคือมีเวลาจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ ขาดทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติตามแผน ขาดบุคลากรที่ปฏิบัติตามแผน และชั้นติดตามประเมินผลแผน ปัญหาคือไม่มีการติดตามประเมินผลแผน ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลแผนและขาดแบบประเมินแผนที่ได้มาตรฐาน ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรวิจัยเชิงคุณภาพ จากโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องกระบวนการวางแผนโดยมีการวิจัยขยายประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นระดับเขตการศึกษา ระดับภาคและระดับประเทศต่อไป เพื่อให้ได้ภาพรวมของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา ระดับประเทศ

นwor จุทอง (2546) ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนวิเชียรชม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าการเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน รวมถึงการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองรับนโยบายการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อการมีส่วนร่วมตามบทบาทของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา ปัญหาที่พบในกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างและนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไทย คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีเวลาปฏิบัติงานไม่เต็มที่ ทั้งนี้ เพราะมีภารกิจประจำทำให้ต้องปฏิบัติงานนอกเวลา ข้อเสนอแนะของผู้วิจัยในครั้งนี้เกี่ยวกับการทำเอกสารประกอบการศึกษา เรื่องประกันคุณภาพการศึกษาคือควรสรุปประเด็น หรือขั้นตอนที่สำคัญเพื่อง่ายแก่การเข้าใจและย่นเวลาการศึกษา คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายต่างๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ควรเป็นผู้มีความรู้หรือติดตาม เรื่องราวการประกันคุณภาพการศึกษามาโดยตลอด และหน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตหรือพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา ควรพัฒนาและผลผลิตให้มีคุณลักษณะส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และควรใช้หลักการมีส่วนร่วม การร่วมคิดร่วมทำการกระจายอำนาจและการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา